

Együttműködés és innováció

NEM LEHETETLEN!

Kézikönyv kis- és középvállalkozások számára



Együttműködés és innováció

NEM LEHETETLEN!

Kézikönyv kis- és középvállalkozások
számára

Szerkesztette: Dr. Baráth Gabriella

MTA KRTK RKI
Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Székesfehérvár, 2013

A kézikönyv az Együttműködés alapú vállalkozói innováció-támogatás című Baross Gábor Program (REG_KD_09-3-2009-0004) keretében a Nemzeti Innovációs Hivatal támogatásával készült



Szerzők:

Dr. Baranyai Nóra
MTA KRTK RKI NYUTO

Dr. Baráth Gabriella
Kodolányi János Főiskola

Dr. Dőry Tibor
Széchenyi István Egyetem

Dr. Lados Mihály
MTA KRTK RKI NYUTO

Schuchmann Júlia
MTA KRTK RKI NYUTO

ISBN 978-963-9899-70-4

© MTA KRTK Regionális Kutatások
Intézete
Nyugat-magyarországi Tudományos
Osztály, 2013

TARTALOMJEGYZÉK

Együttműködés és innováció vállalkozói szemmel	5
Innováció	5
Együttműködések	14
Innovatív együttműködések – Jó gyakorlatok	21
Együttműködés és innováció a lehetséges partnerek szerint	24
Gazdasági válság és növekvő verseny	25
Innovál vagy túlél?	25
Együtt vagy egymás ellen működők a KKV-k?	26
Mi akadályozza az együttműködést és az innovációt?	27
Mi segíti elő az innovatív alapú együttműködést?	27
Elérhető szolgáltatások a KKV-k számára	29
A fejlesztés első lépése – az innovációs audit	33

BEVEZETÉS

Együttműködés és innováció. Nem lehetetlen! A kis- és közepes vállalkozások számára készített kézikönyv címe arra utal, hogy a vállalkozások fejlesztése, együttműködéseik kialakítása, továbbá innovatív tevékenységük ösztönzése nem lehetetlen küldetés. Az *együttműködés alapú vállalkozói innováció-támogatás* című Baross Gábor (REG_KD_09-3-2009-0004) program keretében elvégzett projekt eredményei is ezt támasztják alá.

A projekt célja az volt, hogy a Közép-dunántúli régióban megvalósuljon egy olyan eddig nem működő szolgáltatás, amely a kis- és középvállalkozások együttműködéseit ösztönzi és az együttműködési érdekeltségek megteremtését támogatja.

A projekt feltárta azokat a tényezőket, amelyek a vállalkozások hatékony és eredményes tevékenységét, együttműködéseit, illetve innovativitását akadályozzák. Ilyen tényezők például a megfelelő információk és a belső erőforrások hiánya, a megfelelően képzett szakemberek hiánya, vagy éppen a forráshiány. Mindezekből kiindulva, a kutatóintézet kapacitásait és az intézet partnerhálózatát figyelembe véve olyan szolgáltatás kialakítására törekedtünk, melynek elindítása mind szervezeti, mind humán erőforrás oldalról megoldott, továbbá valós vállalkozói igényre reagál a régióban. Ennek eredményeként jutottunk el az *innovációs audit szolgáltatáshoz*. Úgy véljük, hogy intézetünk profilja és humán erőforrás háttere legtöbb ponton ezen szolgáltatás esetében találkozik a valós régiós vállalkozói igényekkel.

A kézikönyv bemutatja a projekt megalapozó munkarésének eredményeit, csokorba szedi azokat a szervezeteket, melyek a vállalkozások fejlődését segíthetik és gyakorlati információkat közöl az innovációs audit szolgáltatás lényegéről és használatosságáról.

Minden kis- és közepes vállalkozás számára jó szívvel ajánljuk ezt a kézikönyvet és bízunk abban, hogy gyakorlati segítséget tudunk nyújtani további működésükhöz és fejlődésükhöz. A jövőbeni együttműködésükben bízva, tisztelettel:

Dr. Lados Mihály
projektvezető

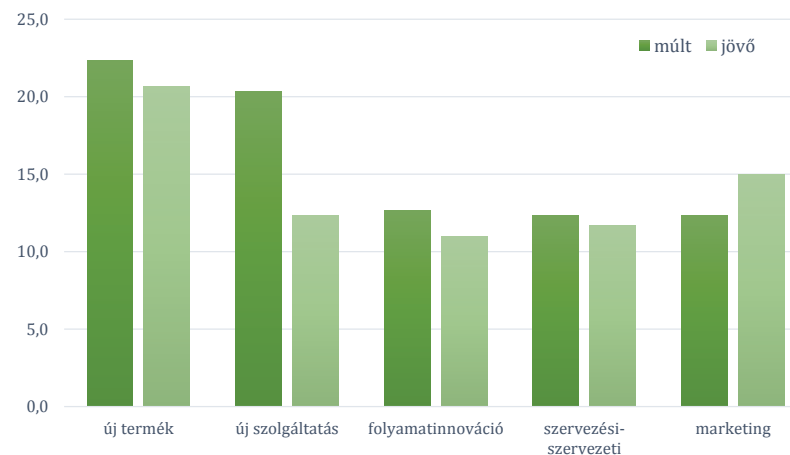
EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS INNOVÁCIÓ VÁLLALKOZÓI SZEMMEL

Kutatásunk egyik központi elemét adta a Közép-dunántúli régió 300 kis- és középvállalkozása körében 2012 őszén végzett, a vállalkozás méretére, megyei és ágazati megoszlására reprezentatív mintán történt empirikus adatfelvétel. A projekt fő célja, a vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatás megalapozása érdekében a kérdőívben külön kérdéscsoport vonatkozott a vállalkozások jellemzőinek, korábbi és jövőbeli innovációs tevékenységeiknek, együttműködéseiknek vizsgálatára, az akadályozó és ösztönző tényezők körülhatárolására, valamint a konkrét, együttműködésen alapuló innovációs tevékenységek jellegzetességeinek feltárására.

Innováció

Mennyire vagyunk innovatívak?

A felkeresett vállalkozások 43,3 százaléka (130 db) rendelkezik minőségbiztosítási tanúsítvánnyal, s 31,3 százalékuk (94 db) végzett innovációs tevékenységet az elmúlt időszakban, ami jelentheti új termék bevezetését, új szolgáltatási forma kialakítását, folyamat- és marketinginnovációt, valamint szervezési-szervezeti újításokat egyaránt. A vállalkozások



1. ábra: A múltban végrehajtott és a jövőben tervezett innovációs tevékenység az innováció típusa szerint (%) · Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

innovációs kedve azonban – a marketinginnováció kivételével, ahol nő az innovációt tervező vállalkozások aránya – minden területen *alább-hagyni látszik* (1. ábra).

A vállalkozások többsége tehát semmilyen innovációs tevékenységet nem végzett a múltban, s a jövőben sem tervez ilyet. Ugyanakkor az is igaz, hogy bizonyos cégek több típusú újítást hajtottak végre a múltban, s vannak, akik több területen terveznek innovációs tevékenységet a jövőben is. Néhány cég múltbeli, s tervezett jövőbeli innovációs palettája igen színes, a legalább három innovációs területet lefedő vállalkozások száma 31 (múlt), illetve 27 (jövő).

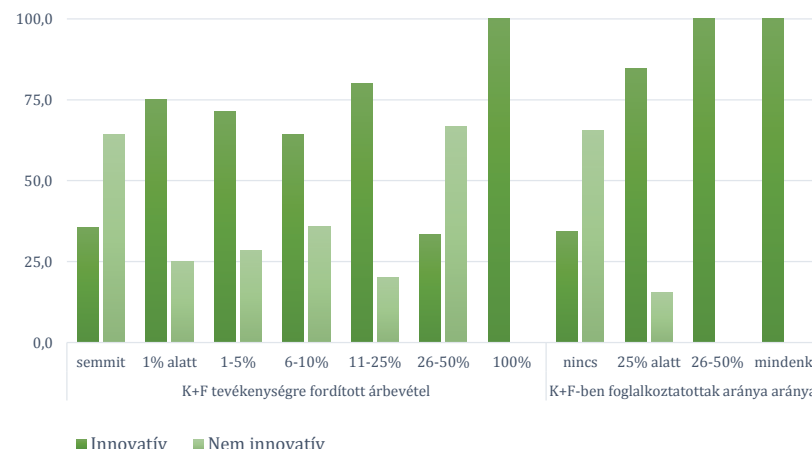
Milyenek az innovatív cégek? – Az innovatív vállalkozások jellemző vonásai

Az innovációs tevékenységet számos, a vállalkozások jellegzetességei és körülményei által meghatározott tényező befolyásolhatja. Nézzük meg, milyen hatással vannak a vállalkozások egyes alapjellemzői az innovációra, s hogy milyen különbségek tapasztalhatók az innovatív és a nem innovatív cégek között!

Felmérésünk alapján a vállalkozás nagysága (foglalkoztatotti létszám és nettó árbevétel) és az innováció között nem találunk kapcsolatot, s nem meghatározó a gazdasági forma és a nemzetgazdasági ágazat hatása sem. A vállalkozások alapítási éve alapján az az összefüggés bontakozik ki, hogy a *régebben működő vállalkozások innovációs tevékenysége erőteljesebb*, mint a fiatalabb cékéké. Információink erre vonatkozóan nincsen, így csak feltételezhetjük, hogy az innovációt lehetővé tevő körülmények kialakítása a régóta stabilan működő cégek esetében eredményesebb. Az innovatív vállalkozások megyei elhelyezkedésében markáns különbségek tapasztalhatók. Az eredmények alapján a térség gazdasági súlya és az adott megyében működő vállalkozások innovatív tevékenysége éppen ellentétes egymással: a Veszprém megyei vállalkozások jóval több mint fele (61%) végzett innovációs tevékenységet az elmúlt időszakban, ám jelentősen kisebb mértékű a Komárom-Esztergom (35%) és a Fejér megyei (32%) innovatív vállalkozások aránya. Az adatok tanúsága szerint az innovatív tevékenységek során csaknem lényegtelen, hogy az adott vállalkozás milyen jellegű településen (nagyváros, kisváros, község) működik.

A mintába került vállalkozások K+F tevékenységének értékelése érdekében két kérdést is megfogalmaztunk; az egyik a K+F tevékenységekre fordított árbevétel arányára, a másik a K+F területen foglalkoztatott munkavállalók arányára vonatkozott. A vállalkozások leg-

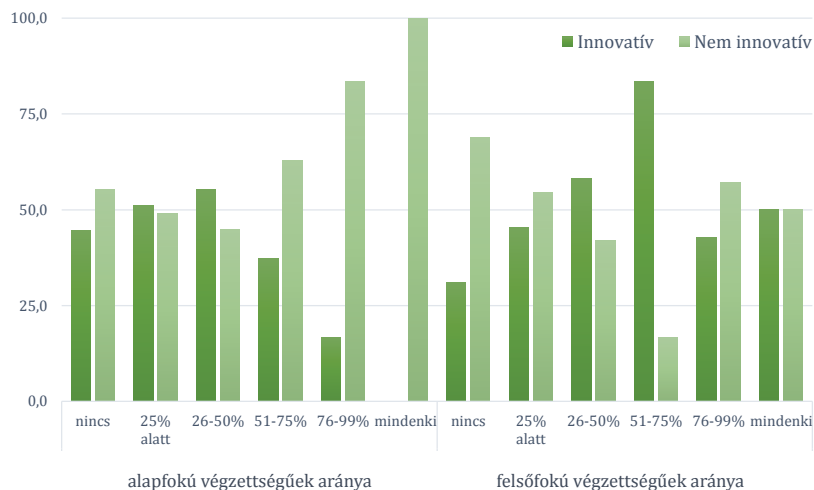
nagyobb része a K+F területeket teljesen elhanyagolja, s nem fordít figyelmet (és forrást) sem ilyen tevékenységekre (81,3 százalék), sem pedig ilyen területen dolgozó munkavállaló alkalmazására (85,6 százalék). A fennmaradók közül is igen csekély azon vállalkozások száma, amelyek a nettó árbevételük több mint 10 százalékát fordítják ilyen célokra, illetve amelyek 25 százalék feletti arányban alkalmaznak munkavállalókat K+F területen. A cégen belüli kutatásfejlesztés jellemzői és az innovációs tevékenység között ugyanakkor jelentős összefüggést találunk: a K+F bevétel és a K+F területen foglalkoztatottak arányának növekedésével nagyobb eséllyel végeznek innovatív tevékenységet a vállalkozások (2. ábra).



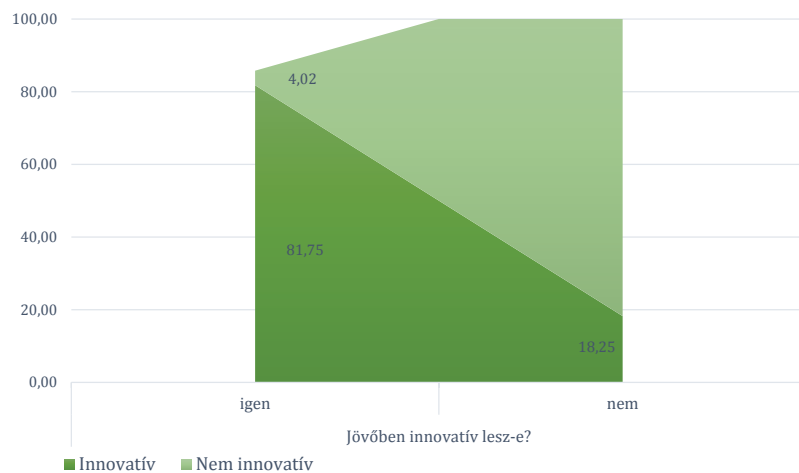
2. ábra: Az innovativitás és a vállalkozások K+F jellegzetességei (%)
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az adatfelvétel során a munkavállalók iskolai végzettségére, nyelvtudására és idegennyelv-használatára vonatkozóan is tettünk fel kérdéseket, mert azt feltételeztük, hogy e tényezőknek is lehet pozitív vagy negatív hatása az innovációs tevékenységre. Eredményeink igazolták ezt: minél több az alapfokú végzettségű foglalkoztatott, annál kevesebb az innovatív cégek száma, s fordítva, minél több a felsőfokú végzettségű munkavállaló, annál nagyobb valószínűséggel innovatív a vállalkozás (3. ábra).

Az idegennyelv-ismeret és -használat, valamint az innovációs tevékenység szintén jelentős összefüggést mutat. Azon cégek körében, ahol



3. ábra: Az innovativitás és a foglalkoztatottak végzettségbeli jellegzetességei (%)
 Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály



4. ábra: A megvalósult és a jövőben tervezett innovációs tevékenységek összefüggései (%)
 Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

a munkavállalók beszélnek idegen nyelv(ek)en, illetve használják is azt munkájuk során, jelentősen magasabb az innovatív vállalkozások aránya.

Innovációs tervek

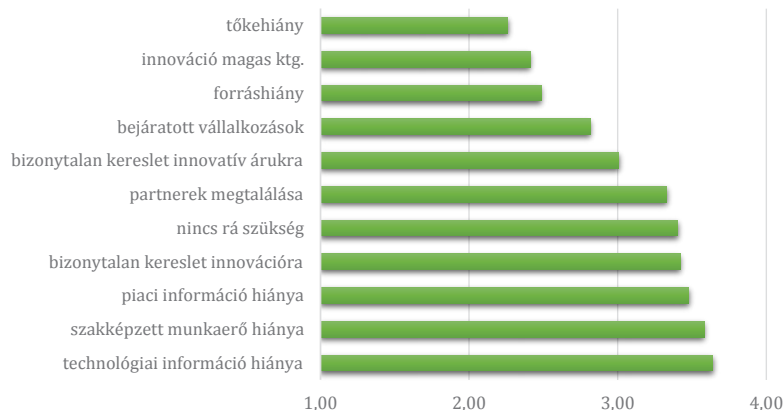
Az elkövetkezendő három évben a vállalkozásoknak csaknem ugyanazon köre tervez innovációt, mint akik az elmúlt három évben is folytattak ilyen jellegű tevékenységet, így a múltban és a jövőben innovatív cégek közötti különbség csak néhány apró eltérésben jelentkezik.

Az innovatív vállalkozások létszámának várható csökkenése szinte minden csoportban megnyilvánul, akadnak azonban kivételek. Az összevont nemzetgazdasági ágazatok szerint például a jövőben növekedni fog az innovatív építőipari és az információval, kommunikációval, pénzügyvel, biztosítással, bankügyletekkel foglalkozó vállalkozások aránya. Amellett, hogy várhatóan minden megyében csökkenni fog az innovatív vállalkozások aránya, a területi különbségek enyhülnek majd, s a megyei innovatív cégek aránya közelíteni fog egymáshoz. Azokban az esetekben, ahol a K+F-re fordított nettó árbevétel, a K+F-ben foglalkoztatottak, a felsőfokú végzettségű, valamint az idegen nyelvet beszélő és használó munkavállalók aránya magas, az innovatív vállalkozások aránya vagy azonos lesz a korábban tapasztaltakkal, vagy még tovább növekszik.

Mi akadályozza az innovációt?

Az innovációs tevékenységet nyilvánvalóan számos tényező gátolja, így azoktól a vállalkozásoktól, amelyek a múltban semmilyen területen nem hajtottak végre újítást, fejlesztést, megkérdeztük, melyek a számukra érzékelhető akadályok (5. ábra). Elsősorban az anyagi jellegű tényezők – tőkehiány, innováció magas költsége, forráshiány – gátolják az innovációt, s jelentős akadályként tartják számon a vállalkozások azt is, hogy nincs értelme ilyen tevékenységnek, mert a piacot már bejáratott vállalkozások uralják. A bizonytalansági tényezők alkotják az akadályok további, kevésbé súlyos csoportját: ide sorolható az innovatív termékek, s egyéb innovációs tevékenységek iránti kiszámíthatatlan kereslet, a megfelelő partnerek megtalálásának, s a további innováció szükségességének bizonytalansága. A harmadik, az innovációs tevékenységet legkevésbé gátló csoportot a vállalkozások különböző erőforrásai alkotják; e szerint a szakképzett munkaerő, valamint a piaci és technológiai információk hiánya nem akadályozza a fejlesztéseket.

Az akadályozó tényezők súlyosságának megítélése a vállalkozások alapjellemzői (méret, ágazat stb.) szerint további különbségeket mutatnak.



5. ábra: Az innovációt akadályozó tényezők (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem volt probléma

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

● **A vállalkozás nagysága:** Az innovációhoz szükséges tőke- és forráshiány a mikro- és kisvállalkozások számára jelentősebb akadályt jelent, mint a közepes vállalkozások számára, ugyanakkor az innováció végrehajtásához szükséges költségek előteremtése a közepes méretű cégek számára okoz nagyobb gondot. Szintén a nagyobb cégek küzdenek jelentősebb munkaerő-problémákkal, ők súlyosabbnak ítélik meg a szakképzett munkaerő hiányának kérdését, mint a jóval kisebb foglalkoztatott létszámmal rendelkező mikro- és kisvállalkozások. A legkisebb létszámmal működő cégek számára jelentős akadályt képez továbbá a piaci telítettség, vagyis az, hogy a piacot már bejáratott vállalkozások uralják, ami megítélésük szerint feleslegessé teszi az innovációt.

● **A vállalkozás kora:** A vállalkozások kora és az akadályozó tényezők hatásának megítélése között általános tendenciaként az rajzolódik ki, hogy a „bejáratott” szervezeteket kevésbé gátolják a felsorolt tényezők innovatív tevékenységük során, mint a fiatalabbakat.

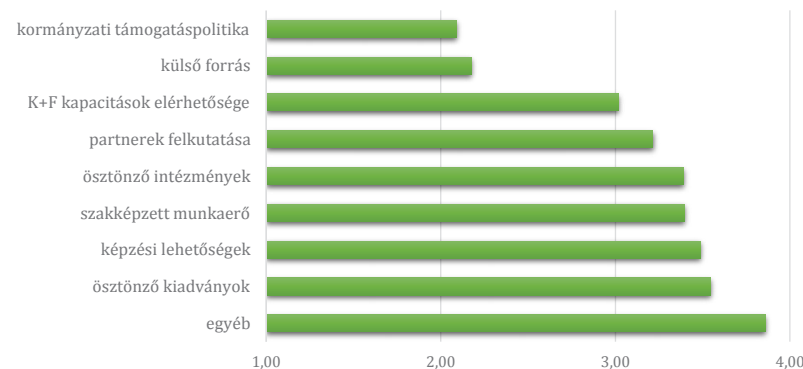
● **Ágazat:** Az ágazatok közötti különbségek a két nagy szektor, a termelő és a nem-termelő vonatkozásában is kirajzolódnak. A termelő szektor vállalkozásai számára a forráshiány, az innovációval együttjáró magas költségek, a szakképzett munkaerő hiánya, az információhiány és a megfelelő partnerekkel való kapcsolat létesítésének nehézségei nagyobb gondot jelentenek, mint a nem-termelő ágazatokban tevékenykedő vállalkozások számára. Ez utóbbi csoport elsősorban tőkehiánnyal

küzd, s a kereslet bizonytalansága, a piac telítettsége, valamint a korábbi sikeres innováció miatti akadályokat értékeli erőteljesebben. Ha a konkrét nemzetgazdasági ágazatokat is megvizsgáljuk, akkor a termelő szektoron belül a mezőgazdasági és kereskedelmi cégek azok, amelyek az akadályokat kevésbé érzékelik: számukra a tőke- és forráshiány, valamint az innováció magas költségei nem jelentenek súlyos problémát, míg az ipari, építőipari cégek számára ezek meghatározó jelentőségűek. A nem-termelő ágazatokon belül a tőkehiány különösen a szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással, információval, kommunikációval, pénzügyi, biztosítási tevékenységekkel, bankügyletekkel foglalkozó cégeket sújtja, amelyek számára egyúttal a piac telítettsége is erőteljes akadályt képez.

● **Területi elhelyezkedés:** A legfőbb gátak, így a tőkehiány, a forráshiány és az innováció magas költségeinek megítélése a három megyében hasonlóan alakul, közöttük árnyalatnyi különbségek tapasztalhatók. A tőkeellátottság a Fejér megyei vállalkozások körében mutatkozik a legkedvezőtlenebbnek, míg a forráshiány és az innovációhoz szükséges költségek előteremtése a Komárom-Esztergom megyei cégek számára jelenti a legnagyobb gondot.

Mi kell az innovációhoz?

Az akadályok mellett szükségesnek tartottuk azoknak a tényezőknek a körülhatárolását is, amelyek elősegíthetnék a vállalkozások innovációs tevékenységét (6. ábra). Az ilyen jellegű fejlesztésekben elsődlegesen



6. ábra: Az innovációt elősegítő tényezők (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem volt probléma

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

– a válaszadók megítélése szerint – a *külső tényezők* játszhatnak szerepet, ezek közül is kiemelkedik a *kormányzati támogatáspolitik*a, amely jelenleg nem elégséges, valamint az ilyen jellegű tevékenységekre fordítható *külső források* és a *K+F kapacitások* elérhetőségének biztosítása. Kisebbségi szerepet a listában a megfelelő partnerség kialakítása, s szinte nincsenek semmilyen hatással az innovációra az ösztönző tevékenységek, segítő eszközök, kiadványok, s nincs nagy befolyása a szakképzett munkaerőnek sem. Az összesített eredményekből tehát az látható, hogy nem az a probléma, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek az innovációs tevékenységekhez szükséges ismeretekkel, illetve technológiai, humán erőforrásokkal, hanem sokkal inkább a (belső és külső) bizonytalansággal, a szabályozási környezettel, forráshiánnyal magyarázható a fejlesztések elmaradása.

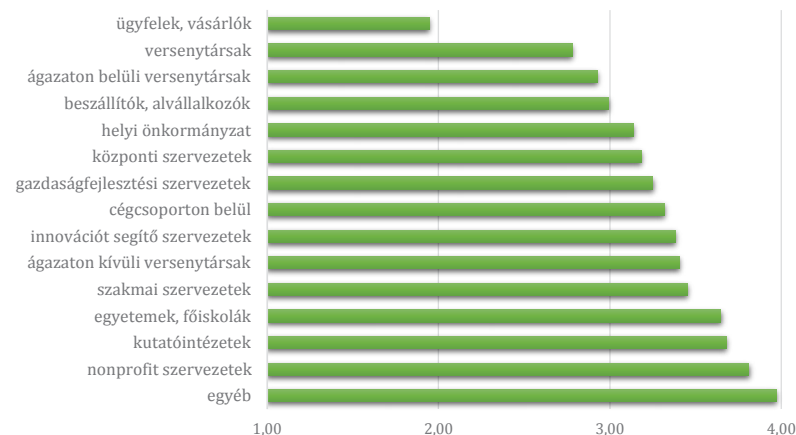
● **A vállalkozás mérete:** Az innovációt ösztönző kormányzati támogatáspolitik és a külső források bevonása elsősorban a mikrovállalkozások gondjait enyhítené, de csaknem ugyanilyen fontosnak ítélik meg e tényezőket a kis- és a közepes méretű vállalkozások is. A K+F kapacitások elérhetőségének, a szakképzett munkaerő rendelkezésre állásának és a partnerek megtalálásának javítása azonban elsősorban a középvállalkozások innovációs tevékenységére lenne pozitív hatással. A kis és közepes nettó árbevételű cégek számára nagy jelentőséggel bírna a támogatáspolitik erősödése és a konkrét források emelkedése, míg a másik két fontos tényező, a K+F kapacitásokhoz való hozzáférés és a partnerszervezetekkel való együttműködés csaknem ugyanolyan megítélés alá esik a három méretkategóriában.

● **A vállalkozás kora:** A külső források nagyobb arányú megjelenése, innovációs tevékenységet ösztönző hatása a fiatalabb cégek életében bizonyulna döntő fontosságúnak. A kedvező kormányzati támogatáspolitik ugyanakkor minden egyes kategória esetében azonos megítélésű, nagyon nagy jelentőséggel bír.

● **Ágazat:** A források koncentrálása, a támogató politika, a K+F kapacitások hozzáférése és az együttműködések javítása nagyobb jelentőséggel bírna a nem-termelő cégek innovációs tevékenységére, mint a termelő ágazat vállalkozásaié, amelyek számára a szakképzett munkaerő létszámának növelése és a képzések valamelyest nagyobb segítséget jelentenének.

● **Területi elhelyezkedés:** Elsősorban a Fejér megyei cégek vélik úgy, hogy a külső források bevonása jelentősen javítana innovációs tevékenységükön, míg a kormányzati támogatáspolitik pozitív és ösztönző hatásában leginkább a Veszprém megyeiek bíznak.

A megfelelő partnerszervezetek, illetve partnerintézmények



7. ábra: Az innovációt elősegítő partnerszervezetek szerepének nagysága (átlagértékek)
Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem ösztönözne
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

megkeresése, a velük való együttműködés megteremtése, ha nem is a legfontosabb, de a lényeges tényezők közé tartozik az innovációs tevékenység elősegítésében. A lehetséges partnerek közül (7. ábra) kiemelkedő fontossággal, legnagyobb ösztönzőként az *ügyletekkel, vásárlókkal való együttműködés* bír az innovációs tevékenységre. Az *ágazaton belüli versenytársakkal*, valamint a már meglévő *beszállítókkal és alvállalkozókkal való kooperáció* nyilván a piaci helyzet stabilizálásán, javításán, illetve erősítésén keresztül hat az egyes vállalkozások fejlesztéseire, újításaira, amelyekre így nyugodtabb körülmények között nyílik lehetőség.

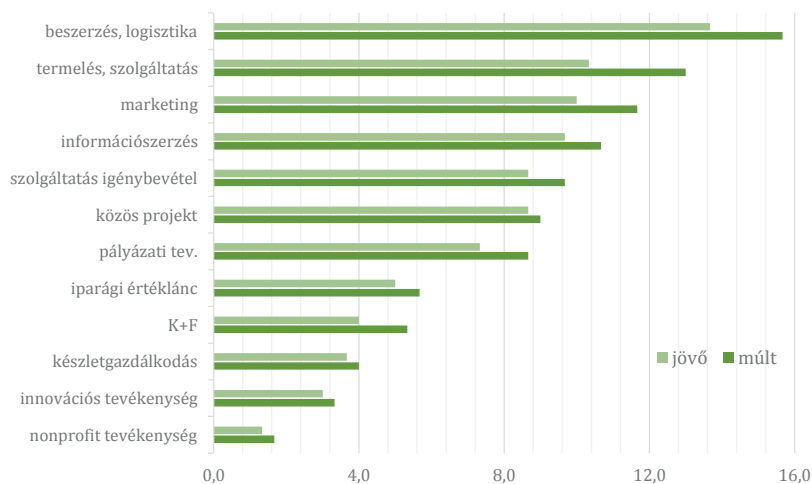
Fontossági sorrendben következő helyeken a helyi önkormányzatot és a központi szervezeteket jelölték meg a vállalkozók, amelyek a források és a lehetőségek biztosításán keresztül hathatnak az innovációs tevékenységek beindítására és fokozására. Kisebbségi jelentősége a gazdaságfejlesztési szervezetekkel, a cégcsoport további tagjaival, az innovációt segítő szervezetekkel, az ágazaton kívüli versenytársakkal és a szakmai szervezetekkel való együttműködéseknek, míg a fejlesztések tudományos háttérét adó egyetemek, főiskolák és kutatóintézetek, valamint a piaci szféra meghatározott területeire újonnan belépő nonprofit szervezetek szerepét az innovációs folyamatokban szinte marginálisként értékeli a vállalkozások.

Együttműködések

Miben működünk együtt? – Az együttműködések területei

A mintába került vállalkozások 28 százalékának (84 db) van tapasztalata az együttműködés terén. Az alábbi eredmények (8. ábra) összesítve ábrázolják a KKV-k kooperatív kapcsolatainak területeit, azaz figyelembe veszik azt, hogy a vállalkozások egyszerre akár több területen is kialakíthattak együttműködéseket. Legjellemzőbben a *beszerzés és logisztika*, valamint a *termelés és szolgáltatás* területein létesítettek kapcsolatokat a cégek, s szintén jelentős a *marketingtevékenység* és az *információszerzés* érdekében kötött együttműködés a vállalkozások körében. A témánk szempontjából fontos K+F tevékenységek és innováció terén létesített kapcsolat mindössze a vállalkozások 5,3 illetve 3,3 százalékára jellemző. A jövőben a cégeknek mindössze negyede (77 db) tervez együttműködést, s a *kooperatív kedv* csökkenése nemcsak a vállalkozások számában, hanem az egyes területek vonatkozásában is érvényesül. A jövőbeli kapcsolatok területeinek sorrendje megegyezik a korábbi együttműködésekével, de minden esetben 1-3 százalékos mérséklődést tapasztalunk.

A múltban megvalósult és a jövőben tervezett együttműködések összefüggéseit bemutató 1. táblázat számszerűsítve mutatja be a vállalkozások kapcsolatait, s azok területeit. Jól látszik, hogy *a jelenleg koope-*



8. ábra: A vállalkozások együttműködéseinek területei (%)

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

ratív vállalkozások elsősorban azok, amelyek további együttműködések kialakítását tervezik, a ma egyedül boldogulók azonban javarészt, egy-két kivételtől eltekintve továbbra sem mutatnak hajlandóságot más szervezetekkel, intézményekkel való kapcsolatok kialakítására.

EGYÜTTMŰKÖDÉSI TERÜLETE	EGYÜTTMŰKÖDÉSI KAPCSOLATOT A JÖVŐBEN...			
	nem együttműködő		együttműködő	
	nem alakít ki	kialakít	kialakít	nem alakít ki
beszerzés	252	1	40	7
marketing	265		30	5
termelés, szolgáltatás	261		31	8
K+F	284		12	4
innováció	290		9	1
információszerzés	266	2	27	5
szolgáltatás-igénybevétele	270	1	25	4
pályázati tevékenység	274		22	4
projektmegvalósítás	270	3	23	4
készletgazdálkodás	288		11	1
iparági értéklánc mentén történő	283		15	2
nonprofit tevékenység	295		4	1

1. táblázat: A tervezett együttműködések területei a vállalkozások együttműködési hajlandósága alapján (db) · Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az eredményekből egyértelművé vált, hogy az együttműködő cégek egy része nemcsak egy területen épített ki kapcsolatokat más szervezetekkel, sőt, akadt olyan cég is, amely tizenegy kooperációban vett részt. Ugyanez igaz a jövőre is: bár a tervek szerint a cégek átlagosan csak egy együttműködést terveznek, a több területen kooperáló vállalkozások száma nem változik meg jelentősen.

Milyenek az együttműködő cégek? – Az együttműködő vállalkozások fő jellemzői

Az együttműködő vállalkozásokat az innovációs tevékenység során már megismert rendszerben mutatjuk be. A vállalkozások méretének

(foglalkoztatottak száma) növekedésével nő az együttműködő cégek aránya is. Nemzetgazdasági ágazat szerint a mezőgazdasági vállalkozások körében találunk legnagyobb arányban (56,3 százalék) együttműködőket, a felmérésben legnagyobb számban résztvevő feldolgozóipari, építőipari cégek körében ez 31-36 százalék, a kereskedelemmel foglalkozók esetében pedig 15,5 százalék. Területi bontásban a Komárom-Esztergomi cégek körében a legjellemzőbb a kooperáció, s az innovációban élen járó Veszprém megyei cégek körében a legkevésbé gyakori. A településtípus szerinti vizsgálat azt mutatja, hogy a kistelepüléseken működő cégek körében sokkal inkább jellemző vonás az együttműködés, s hogy a településhierarchiában feljebb haladva a kooperáció gyakorisága egyre csökken.

A K+F jellegzetességek, csakúgy, mint az innovációs tevékenységek esetében, az együttműködés magyarázó tényezői, emellett a felsőfokú végzettségű munkavállalók, illetve az idegen nyelve(ke)t beszélő és használó foglalkoztatottak arányának növekedésével az együttműködő vállalkozások aránya is emelkedik, tehát ezek a tényezők szintén meghatározónak bizonyulnak a kooperációk létesítésének szempontjából.

Kikkel működünk együtt? – Az együttműködésekben résztvevő partnerszervezetek fő jellemzői

A mintába került 82 kooperatív vállalkozás összesen 295 együttműködő kapcsolatot alakított ki az elmúlt időszakban. A partnerszervezetek elsősorban a vállalkozások, vállalatok köréből kerülnek ki, közülük is legnagyobb arányban a beszállítókkal és alvállalkozókkal alakítottak ki kapcsolatokat a megkérdezett cégek: az együttműködések több mint felében részt vettek ilyen szervezetek. Az ágazaton belüli kooperáció a második leggyakrabban előforduló kapcsolati forma, melyet az ügyfelekkel, vásárlókkal és a cégcsoporton belüli vállalkozásokkal és a közvetlen versenytársakkal kialakított együttműködés követ. Az ágazaton kívüli kapcsolatok kevésbé gyakoriak – ezek jellemzően a szakmai közvetítő szervezetekkel, központi és helyi közigazgatási, valamint felsőoktatási és tudományos intézményekkel való együttműködések takarják.

A jelenlegi és a jövőben tervezett együttműködések partnerszervezeteinek szerkezete nem tér el egymástól (9. ábra), azonban (a kooperációs kedv csökkenésével párhuzamosan) mérséklődik azon szervezetek száma és aránya, amelyekkel a kis- és középvállalkozások kapcsolatot kívánnak létesíteni.

A kérdőíves vizsgálat alapján átlagosan három szervezettel működik együtt egy vállalkozás, a legjellemzőbb forma a két-, illetve há-

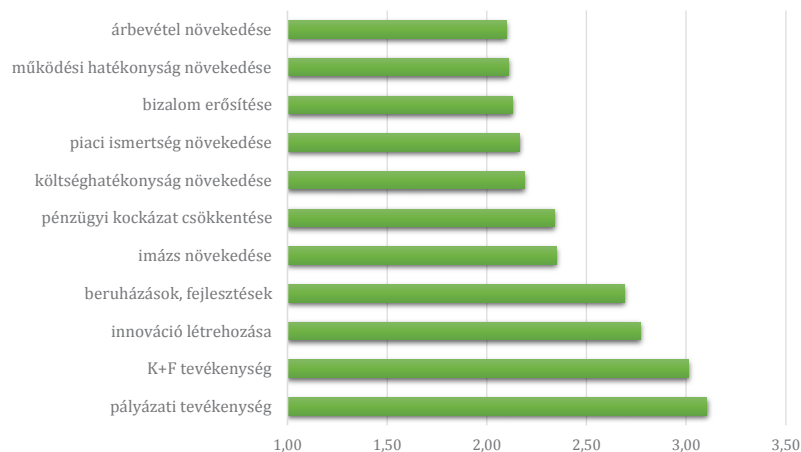
rompólusú kooperáció. E kooperációkban a felkeresett cégek mellett elsősorban mikro- és kisvállalkozások vesznek részt, a közepes vállalkozásokkal és különösen a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyvállalatokkal való együttműködések kevésbé jellemzőek. A partnerszervezetek legtöbbje magyar székhelyű és magyar tulajdonú, ám a külföldi partnerszervezetek között elsősorban nagyvállalatokat találunk. Külföldi hatókörű együttműködésekre azokban a típusokban kerül sor, ahol a kooperatív közösségben külföldi székhelyű vagy tulajdonú cég is részt vesz. A kialakított kapcsolatok kevésbé lokális, s sokkal inkább megyei vagy regionális szinten valósulnak meg. A vállalkozások tehát nem a helyi kapcsolataikat alakítják együttműködővé, hanem a partnerválasztással egyszersmind földrajzi hatósugarukat is igyekeznek kiszélesíteni. A szektorokon átívelő együttműködésekben ugyanakkor a lokális kapcsolatok jelentősége erőteljesebb.

Az együttműködések hozadécai

Az együttműködések eredményeinek értékelése érdekében a kooperáló vállalkozások arra is kitértek a válaszadás során, hogy mely területeken éreztette hatását, s milyen mértékben a más szervezetekkel, intézményekkel kialakított kapcsolat. Az általunk felsorolt területek mindegyikére volt valamilyen pozitív hatása a kialakított együttműkö-



9. ábra: Az együttműködésekben résztvevő szervezetek típusai a múltban és a jövőben (%)
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály



10. ábra: Az együttműködések hatásai (átlagértékek) · Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem járult hozzá

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

déseknak (10. ábra), azaz egyik tevékenység esetében sem értékelték úgy a vállalkozások, hogy a kapcsolat nem járult hozzá a cég fejlődéséhez. A legerőteljesebb pozitív hatás az anyagi és hatékonysági területeken (árbevétel és működési hatékonyság, költséghatékonyság növekedése), a partnerek közötti bizalom erősödésében és a vállalkozás piaci ismertségének növekedésében jelentkezett. A pénzügyi kockázat csökkentésére és az imázs növekedésére átlagosan kisebb hatást gyakorolt az együttműködés, a vállalkozás fejlesztéseinek területén (beruházások, fejlesztések és innováció) még kevésbé voltak eredményesek a kapcsolatok. A K+F és a pályázati tevékenység hatékonyságának és intenzitásának növeléséhez az együttműködések szintén csak kismértékben voltak képesek hozzájárulni.

Mi gátolja az együttműködést?

A vállalkozások közötti kapcsolatokat, azok kialakítását akadályozó tényezők esetében a KKV-k három fő problémás területet jelölhettek meg. A 2. táblázatban szereplő összesített eredmények arra utalnak, hogy az együttműködések kialakításában és fenntartásában a fő akadályt a tőkehiány, valamint a gazdasági válság máig érezhető hatása jelenti. Nyilván ez utóbbival áll összefüggésben a vállalkozások életét is megnehezítő kereslethiány, s jelentős számban érzik akadálnak a

támogatási rendszerek hiányát, elégtelenségét, valamint a bürokratikus akadályokat. A válaszadó vállalkozások harmada (101 cég) a versenytársak tevékenységét is az együttműködések gátló tényezőként ítéli meg, s jelentős számban említették akadályként a jogi, kereskedelmi szabályozást, valamint a piacra való belépés nehézségeit is. Összességében tehát csakúgy, mint az innovációs tevékenységek esetében, az elsődleges akadályozó tényezők a vállalkozás tevékenységén, működésén kívüli környezetben találhatók, s a cégek belső adottságai, illetve azok a területek, amelyekre közvetlen hatással bírnak, nem jelentkeznek problémaként az együttműködések kialakítása és fenntartása során.

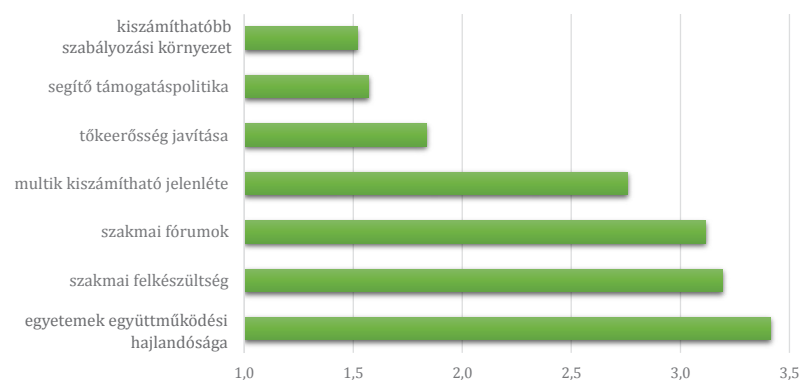
AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐ	VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA (db)	VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA (%)
tőkehiány	182	60,7
gazdasági válság hatásai	180	60,0
kereslethiány	152	50,7
támogatási rendszer hiánya	126	42,0
bürokratikus akadályok	112	37,3
versenytársak	101	33,7
jogi, kereskedelmi szabályozás	82	27,3
piacra való belépés	72	24,0
szállítási, kommunikációs költség	54	18,0
információhiány	47	15,7
bizalomhiány	46	15,3
együttműködési szándék hiánya	34	11,3
kapacitás korlátossága	25	8,3
technológiai előírások	20	6,7
függetlenség őrzése	20	6,7
nem megfelelő képzettség	14	4,7
termék nem megfelelő ára	13	4,3
határidők	11	3,7
tanúsítvány hiánya	9	3,0
kulturális, nyelvi különbségek	8	2,7
termék nem megfelelő minősége	6	2,0
egyéb	3	1,0

2. táblázat: Az együttműködések kialakítását és fenntartását akadályozó tényezők (db, %) Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Érdekes különbséget tenni az akadályozó tényezők megítélése kapcsán a már jelenleg is kooperáló, tehát e területen tapasztalattal bíró, illetve az együttműködésekéről csak közvetett információkkal rendelkező vállalkozások között. Az együttműködő szervezetek az akadályok jelentős többségét jobban érzékelik, míg a kooperációs tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások az általános okokat – tőkehiány, gazdasági válság hatása, kereslethiány, támogatási rendszer hiánya – hangsúlyozzák nagyobb arányban. Bár a külső (gazdasági, jogi) környezetben rejlő akadályok a legjellemzőbbek mindkét csoport esetében, az együttműködő vállalkozások az egyéb felsorolt területeket is erőteljesebben gátként élik meg, mint a nem kooperatív csoport.

Mi serkenti az együttműködést?

A fentiekben megfogalmazott fő akadályokkal összhangban az együttműködések kialakítását és fenntartását elősegítő legfontosabb tényezők (11. ábra) közé a *hatékonyabb kormányzati támogatáspolitikát*, valamint a *kiszámíthatóbb jogi-gazdasági környezet* tartozik. A sok esetben tőkehiánnyal küzdő kis- és középvállalkozások megerősítése valamelyest kisebb mértékben, de szintén kiemelkedő fontossággal bír az együttműködések szempontjából. Ugyanakkor a felsőoktatási intézmények együttműködési hajlandósága és a multinacionális vállalatok jelenléte, valamint a kapcsolatok kialakítását célzó rendezvények szervezése, a kooperációhoz szükséges szakmai felkészültség megszerzése csak kismértékben gyakorol hatást az ilyen jellegű vállalkozói tevékenységekre.



11. ábra: Az együttműködések kialakítását és fenntartását segítő tényezők (átlagértékek)
Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem segítően
Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

A jelenleg már együttműködő gazdasági szervezetek a külső tényezők ösztönző hatását kisebb mértékűnek ítélik, mint a kooperációban tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások, ugyanakkor a szakmai szempontokat és a partnerszervezetek együttműködési hajlandóságát fontosabbnak ítélik meg.

Az együttműködések akadályozó és a segítő tényezők megítélésében tehát a nem kooperáló cégek döntően a külső tényezőket, a rajtuk kívül álló folyamatokat teszik – hozzátesszük, sok esetben joggal – felelőssé, s ugyanezen tényezők megváltoztatásától, kiigazításától várják a problémák megoldását. E szemlélettel szemben – bár a külső tényezők elsődleges hatása itt is érvényesül – az együttműködő vállalkozások sokkal érzékenyebbek azon területek megítélésében, amelyek a gazdasági szervezet, illetve a velük kapcsolatban lévő partnerek hozzáállásán, felkészültségén múlik, s azon tényezők vonatkozásában is, amelyek az együttműködések kialakítása vagy fenntartása során, a gyakorlati tapasztalat útján jelentkeznek.

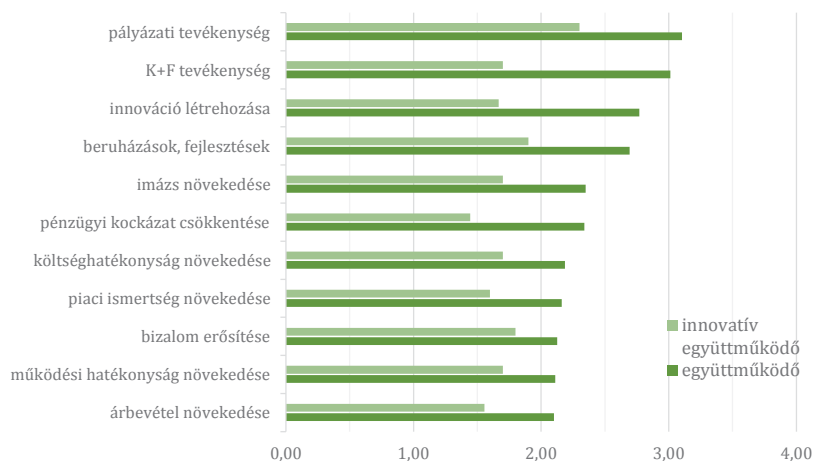
Innovatív együttműködések – Jó gyakorlatok

A kérdőíves felmérésben részt vett vállalkozások közül 126 végzett innovációs tevékenységet, s 82 cég vett részt együttműködésekben. Az egyszerre innovatív és együttműködő gazdasági szervezetek száma 57, míg innováció céljából összesen 10 vállalkozás lépett kapcsolatba egymással, tehát kevesen végeznek együttműködésen alapuló innovációs tevékenységet. Ez az elemszám részletesebb vizsgálatokra nem nyújt lehetőséget, így az alábbi eredményekből messzemenő következtetéseket nem tudunk levonni, s a bemutatott együttműködésekre elsősorban működő jó gyakorlatként tekintünk.

Az innovatíván együttműködő vállalkozások főként *kisvállalkozások*, inkább a *termelő ágazatban*, s döntően *Fejér megyében* tevékenykednek. A termelő ágazaton belül a mezőgazdaságban működő vállalkozások szerepelnek a legnagyobb számban (3), melyek mellett két feldolgozóipari és két építőipari cég folytat innovációt célzó együttműködést. A nem-termelő vállalkozások között egy szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással, egy információval, kommunikációval és egy szakmai, tudományos, műszaki tevékenységgel foglalkozó céget találunk.

A tíz innovatíván együttműködő vállalkozás összesen tizenhárom kapcsolatáról ismertünk meg részleteket (3. táblázat). Az innovatív együttműködések célja a legtöbb esetben (9) *termékinnováció* volt, melyen belül is elsősorban közös termékfejlesztés érdekében alakítottak ki

kapcsolatokat a vállalkozások. A fennmaradó együttműködések közül három kapcsolat folyamatinnovációra, egy pedig szervezeti innovációra irányul. Az együttműködések – egy kivételével – minden esetben *formalizáltak*, azaz szerződéses kapcsolaton alapulnak, időtartamukat tekintve pedig *hosszú távúak*, átlagosan három éve tartanak. Az együttműködésekben résztvevő partnerszervezetek és -intézmények átlagos száma hat, azaz viszonylag sok résztvevő bevonásával teremtik meg a vállalkozások az innovációt. A partnerek elsősorban a gazdasági szervezetek közül kerülnek ki, az együttműködések a cégcsoporton belüli és az ágazaton belüli vállalkozásokkal a legjellemzőbbek. A kapcsolatok kialakításában nagy szerepet vállalnak a *felkeresett vállalkozások*, az esetek többségében (8) ők maguk kezdeményezték az együttműködést, melynek szükségességét legjellemzőbben *piacszerzés, kínálat szélesítése, pályázati források lehívása, valamint költségcsökkentés* motiválta. A partner kiválasztását elsődlegesen az adott szervezet *tevékenysége, valamint a személyes ismeretség és az ezzel összefüggő bizalom* határozta meg. Az innovatív együttműködések földrajzi hatóköre szerint a mintánkba került vállalkozások elsősorban *lokális – regionális szintű kapcsolatokat* alakítanak ki. Az országos szintű együttműködéseknel is nagyobb számban jellemző a nemzetközi kooperáció (3), amelyekben európai partnerszervezetek vesznek részt.



12. ábra: Az együttműködések hatásai (átlagértékek) - Megjegyzés: Az értékek 1 és 4 közötti értékeket vehetnek fel, ahol 1 – nagymértékben, 2 – közepes mértékben, 3 – kismértékben, 4 – nem járult hozzá

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

EGYÜTTMŰKÖDÉS RÉSZTVEVŐI	EGYÜTTMŰKÖDÉS MOTIVÁCIÓJA	PARTNERVÁLASZTÁS SZEMPONTJA
más vállalkozás a cégcsoporton belül (40%)	nagyobb piachoz való hozzáférés (21%)	tevékenység jellege (28%)
más ágazati vállalkozások (16%)	kínálatszélesítés (18%)	személyes ismeretség (28%)
testvérvállalat (8%)	pályázati források lehívása (15%)	bizalom (20%)
egyetemek (8%)	költségcsökkentés (15%)	teljesítmény (8%)
beszállítók, alvállalkozók (8%)	technológiához való hozzáférés (9%)	közös tulajdonos (8%)
ügyfelek, vásárlók (4%)	tudáshoz való hozzáférés (6%)	vállalatméret (4%)
más ágazaton kívüli vállalkozások (4%)	pótlólagos kapacitás igénybevétele (6%)	földrajzi közelség (4%)
kutatóintézetek (4%)	kihasználatlan termelési kapacitás lekötése (6%)	
innovációt segítő egyéb szervezetek (4%)	munkaerőhöz való hozzáférés (3%)	
állami szervezet (4%)	hazai piac szigorú szabályozása (3%)	

3. táblázat: Az innovatív együttműködések főbb jellemzői (%)

Forrás: MTA KRTK RKI Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály

Az innovatív együttműködésekben részt vevő vállalkozások erőteljesebben érzékelik a kooperációkból fakadó előnyöket, mint a más területeken kooperáló cégek (12. ábra). A beszámolókat szerint az innovatív kapcsolatok nagymértékben hozzájárulnak a felkeresett cégek működésének, teljesítményének és gazdasági lehetőségeinek javításához.

Eredményeink alapján úgy véljük, hogy az együttműködések, különösen az innováció céljából létrejött kooperatív kapcsolatok ösztönzésének nagyon fontos gazdaságfejlesztési és fejlesztéspolitikai célkitűzés-ként kell megjelenniük.

EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS INNOVÁCIÓ A LEHETSÉGES PARTNEREK SZERINT

A kutatás a régióban működő kis- és középvállalkozások mellett a „másik oldal”, vagyis az innovatív együttműködést elősegítő és ösztönző partnerek (megyei kereskedelmi és iparkamarák, vállalkozásfejlesztési alapítványok, regionális ügynökségek, egyetemek, főiskolák, kutató-intézetek) véleményét is feltárta, nevezetesen azt, hogy a vállalkozók lehetséges partnerei hogyan látják a KKV-szektor együttműködési hajlandóságát, innovációs kapacitását és lehetőségeit, valamint az innovációt és innovatív együttműködést akadályozó vagy éppen elősegítő tényezőket.

Az intézményekben és szervezetekben készített mélyinterjúk során négy átfogó témakört érintettünk. Az első témakör célja az volt, hogy megtudjuk, hogyan ítélik meg az innovációs rendszer szereplői az ország és benne a Közép-dunántúli régió aktuális gazdasági helyzetét, valamint a kis- és középvállalkozói szektor innovativitását, innovációra való hajlandóságát, lehetőségeit. A második témakör a kis- és középvállalkozói szektor együttműködési hajlandóságát járta körül, arra voltunk kíváncsiak, hogy a KKV-k és az innovációs rendszer szereplői között mennyire jellemző az együttműködés. Mennyire keresik a KKV-k a lehetőségeket az együttműködésre? Ezek az együttműködések „ad hoc” módon alakulnak ki vagy inkább a hosszú távú stratégiai együttműködések jellemzőek? Jellemző-e az, hogy az együttműködések innovációt eredményeznek? A harmadik témakör konkrét jó gyakorlatok megismerésére irányult, arra, hogy ismer-e az interjúalany megvalósult innovatív együttműködést a KKV-szektor és az innovációs rendszer valamely más szereplője között. Végül, a negyedik kérdéscsoport az akadályozó tényezőket és az innováció és együttműködés témájával összefüggő javaslatokat tárta fel. Az innovációs rendszer szereplőit két csoportra, az együttműködésekben résztvevők és az együttműködéseket elősegítők csoportjaira osztottuk. Előzetes feltevéseink szerint a nagyvállalatok, kutatóintézetek és az oktatási intézmények elsősorban résztvevői az együttműködéseknek, míg a kamarák, a regionális vállalkozásfejlesztési

tési alapítványok, a regionális innovációs és fejlesztési ügynökségek, illetve az önkormányzatok inkább elősegítik, elősegíthetik a kapcsolatok kialakítását.

Gazdasági válság és növekvő verseny

Az innovációs rendszer szereplői egyetértettek abban, hogy a Közép-dunántúli régió általános gazdasági helyzete jobb, mint az országos átlag, ami egyfelől köszönhető a régió gazdasági fejlettségének, másfelől pedig a régióban működő hazai és multinacionális vállalatok erőteljes jelenlétének. Természetesen a régió gazdasági helyzete nem függetleníthető az országos, sőt európai és globális trendektől. Nem kétséges az sem, hogy a gazdasági válság negatív hatásai is jobban érzékelhetők a Közép-dunántúli régióban, hiszen a korábban jellemző dinamikus gazdasági fejlődés itt látványosabban esett vissza, mint más, kevésbé fejlett gazdaságú régiókban. Az innovációs szervezetek képviselőinek véleménye szerint a gazdasági válság éppen az innovatívabb és a kutatás-fejlesztés területén működő kis- és középvállalkozásokat érintette érzékenyebben, hiszen ők sérülékenyebbek a piaci viszonyok megváltozására. A válságot kevésbé érezték/érik meg azok a vállalkozások, amelyek versenyképes ágazatokban (például elektronika, számítástechnika, gyógyászat) működnek, hiszen a gazdaság e szegmenseiben nemhogy csökkent volna, hanem még növekedett is a termelékenység. A válság által jobban érintett, s a régió gazdaságában is igen számottevő súlyt képviselő autó- vagy gépgyártáshoz kapcsolódó KKV-k helyzete azonban jelentősen romlott. Az innovációs rendszer szereplőinek több tagja is kiemelte, hogy a gazdasági válság egyik következményként „tisztulás ment végbe a piacon”, vagyis a recesszió egyúttal nagyobb versenyhelyzetet is generált, amelynek következtében csak a legerősebbek maradtak és maradnak életben. Azok a KKV-k képesek „talpon maradni”, amelyek a romló feltételrendszerben is tudnak magas színvonalon szolgáltatni vagy terméket előállítani.

Innovál vagy túlél?

A kérdőíves felmérésből is kiderült, hogy a Közép-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozásoknak mindössze 31,3 százaléka végzett az elmúlt időszakban valamilyen innovációs tevékenységet (új termék, új szolgáltatás bevezetése, szervezeti struktúra megújítása),

a többségre (69%) nem ez a jellemző. A lehetséges együttműködő partnerek szereplőinek egybehangzó véleménye szerint az innováció, illetve az innovatív hozzáállás a régió kis- és középvállalkozásainak ma még csak egy nagyon szűk rétegére jellemző. Ez nem meglepő, hiszen – ahogy a megkérdezettek fogalmaztak – a KKV-k nagy többsége a „túlélésért küzd, és ez elveszi minden energiáját attól, hogy innovatív legyen”. Szerintük a régió kis- és középvállalkozói innovatív hozzáállásának kialakulását és megerősödését hátráltatta az is, hogy az innováció évtizedekig a multinacionális cégek anyacégén belül zajlott, és nem volt sem igény, sem pedig elvárás, hogy a jellemzően beszállítói szerepkörben levő KKV-k innovatívak legyenek. A kis- és középvállalkozások akut tőkehiánya nem teszi lehetővé sem olyan költséges berendezés beszerzését, sem pedig olyan technológia használatát, ami új termék kifejlesztéséhez, később előállításához szükséges. A megkérdezett partnerintézmények képviselői azt is elismerték, hogy bár az innovációs tevékenységet támogató és elősegítő pályázati lehetőségek száma igen jelentős, mégsem tudnak vele élni a kis- és középvállalkozások, mert a pályázati kiírások olyan elvárásokat támasztanak (például bevételének meghatározott százalékát fordítsa az elmúlt évben kutatás-fejlesztésre, alkalmazzon teljes állásban tudományos fokozattal rendelkező személyt) amelyeknek a KKV-k nem képesek maradéktalanul megfelelni, így pályázni sem tudnak a forrásokra.

Együtt vagy egymás ellen működők a KKV-k?

A megkérdezett intézmények és szervezetek úgy látják, hogy a KKV-k körében nemcsak innovációra, hanem az együttműködésre való hajlandóság is alacsony. Amint az kérdőíves kutatásunkból is kiderült, a megkérdezett vállalkozások 23 százalékának volt tapasztalata az együttműködések terén. Az innováció szempontjából fontos eredmény, hogy a K+F és innováció területén való együttműködés szinte elhanyagolható, mindösszesen a vállalkozások 5,3 százaléka jellemző. Ennek okait az interjúalanyok az érdekeltség hiányában látják. Szerintük a kis- és középvállalkozói szféra nincs érdekeltté téve abban, hogy – akár a többi vállalkozással, akár az innovációs rendszer egyéb szereplőivel – keresse az együttműködések. A klasztereket mint az együttműködések egy formáját több interjúalany is megemlítette, ám a vélemények megoszlottak róluk. Egy részük úgy látta, hogy a klaszterek – néhány sikeres jól működő klaszteren kívül – nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Megítélésük szerint a

legtöbb klaszter megalakulásának egyetlen célja a pályázati források lehívása volt, s valódi, kölcsönös előnyökön alapuló hosszú távú stratégiai együttműködések nem jellemzőek a régióban. Ennek egyik oka az lehet, hogy „a tudásmegosztás nem működik, mert éles verseny van minden területen közöttük”. Mások viszont elismerően nyilatkoztak a klaszterek működéséről, szerintük ez az egyetlen olyan együttműködési forma, amely hatékonyan képes integrálni a különböző szereplők eltérő érdekeit. Az interjúk során megfogalmazottak alapján tehát azal lehet rábírnai a kis- és középvállalkozásokat az együttműködésekre, ha érdekeltté teszik őket abban, s akkor lesz sikeres a kooperáció, ha a kapcsolat kölcsönösen előnyöket biztosít valamennyi fél számára.

Mi akadályozza az együttműködést és az innovációt?

Az innovatív alapú együttműködések akadályozó tényezőket csaknem azonosan értékelték a kis- és középvállalkozások és a partnerintézmények. Mindkét csoport súlyos problémának tartja a kis- és középvállalkozói szektor akut tőke- és forráshiányát, ami megakadályozza őket egyrészt abban, hogy fejlesszenek, másrészt pedig abban, hogy fejlesztési ötleteikhez partnereket keressenek, közösen dolgozzanak egy fejlesztésen vagy innovációt is eredményező ötleten. Hasonlóan jelentős probléma a gazdasági válság negatív következményeként jelentkező piacsűkülés és az innovációs források elapadása is. Ugyancsak a gazdasági válsághoz kapcsolódóan gond a hitelezés feltételeinek nehezedése, ami nem csak a hitelért folyamodó vállalkozásoknak, de az innovációs rendszer egyéb szereplőinek is jelentősen leszűkítette a mozgásterét. Nem segíti elő az együttműködések (például közös pályázás, konzorciumalakítás) kialakítását az sem, hogy a pályázati rendszer – az érintettek szerint – túlbürokratizált. Nagyon fontos tényező az együttműködés kapcsán a bizalom kérdése. A megkérdezettek egybehangzó véleménye alapján a KKV-k alacsony együttműködési hajlandósága mögött nagyon erős félelem áll, s nem merik megosztani sem egymással, sem az innovációs rendszer egyéb szereplőivel a fejlesztési ötleteiket, nehogy ellopják azokat tőlük.

Érdekes ellentmondást tapasztaltunk ugyanakkor az információkhoz való hozzáférés vonatkozásában: a megkérdezett KKV-k 15,7 százaléka úgy ítélte meg, hogy az innovatív együttműködés egyik fő akadálya az, hogy nem rendelkeznek elegendő információval a lehetőségekről, a megkérdezett partnerintézmények szerint azonban a KKV-k motiválatlansága a legfőbb probléma: hiába teremtik meg számukra a

lehetőségeket (számos szakmai konferencia, innovációs workshopok, innovációs találkozók stb.), a rendezvényeken igen alacsony az érdeklődés és a részvétel.

Mi segíti elő az innovatív alapú együttműködést?

A KKV-k lehetséges együttműködő partnerintézményeinek összegzett véleménye alapján a kis- és középvállalkozói szféra innovativitását és együttműködési kedvét nagyban segítené, ha a jelenleginél kiszámíthatóbb jogi és szabályozási környezet, támogató gazdaság- és közte adópolitika volna, amely hosszú távú tervezésre is lehetőséget nyújt. Jelentős javulást eredményezne, ha az ország, s benne a régió gazdasága a válság után kicsit megerősödne, s ha a pályázati kiírások könnyebben teljesíthető kritériumokat és követelményeket támasztanának a vállalkozásokkal szemben. Szükség lenne az egymás közötti bizalom erősítésére, s fontos volna az is, hogy a KKV-k vezetői felismerjék cégük fejlődésében játszott szerepüket, felelősségüket, s nem csak kívülről várnák a segítséget, hanem proaktívan keresnék a lehetőségeket és kapcsolatokat. Mindehhez az intézményi háttér országosan és a régióban is adott.

ELÉRHETŐ SZOLGÁLTATÁSOK A KKV-K SZÁMÁRA

KÖZÉP-DUNÁNTÚLI REGIONÁLIS INNOVÁCIÓS ÜGYNÖKSÉG NONPROFIT KFT.

8000 Székesfehérvár, Seregélyesi út 113.

Tel: +36 22 514 111 · E-mail: kdriu@kdriu.hu · Web: www.kdriu.hu

Szolgáltatások:

KKV-k támogatása értéknövelő szolgáltatásokkal ● Hálózati, szakmai együttműködések létrehozása, menedzselése ● Technológia transzfer-hálózatok fejlesztése ● K+F+I projektfejlesztés és projektmenedzsment ● Nemzetközi projektfejlesztés ● Innovatív projektértékelés, hatásvizsgálat ● Innováció népszerűsítése ● Iparjogvédelem

Együttműködő partnerek elérhetősége:

2400 Dunaújváros, Vasmű út 41.; Tel: +36 25 281 682;

E-mail: gajzagogergo@invitel.hu; Web: www.acel-hid.hu

2800 Tatabánya, V. Fő tér 6.; Tel: +36 34 515 765;

E-mail: nemeth.marton@t-online.hu; Web: www.gfsz.hu

8200 Veszprém, Egyetem u. 10.; Tel: +36 88 624 015; +36 30 830 5107;

E-mail: butsi@uni-pannon.hu; Web: strategia.uni-pannon.hu

FEJÉR MEGYEI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

8000 Székesfehérvár, Hosszúsétatér 4.

Tel: +36 22 510 310 · E-mail: fmkik@fmkik.hu · Web: www.fmkik.hu

Szolgáltatások:

Üzleti találkozók szervezése ● Külföldi szakmai utak szervezése ● Vállalkozások termékeinek megjelentetése hazai és külföldi kiállításokon ● Külföldi üzleti ajánlatok közvetítése ● Üzleti ajánlatok közvetítése belföldre ● Hirdetés a Gazdasági Kalauzban ● Hirdetés a kamarai Internet oldalon ● Üzleti ajánlatok szemlézése, válogatása, továbbítása termék/szolgáltatás szerint ● Üzleti ajánlatok közvetítése külföldre ● Üzleti ajánlatok folyamatos szemlézése ● Címszolgáltatás, céglisák kérése ● Belföldi és külföldi piaci információk ● Információk kül- és belföldi kiállításokról ● Cégbemutatók, kiállítások szervezése ● Általános tájékoztatás, információnyújtás és tájékoztatás az Európai Unióról, EU-s programokról ● Vállalkozói klub igénybevétele ● Ágazati klubestek szervezése ● Széchenyi Kártya Program

KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

2800 Tatabánya, Fő tér 36.

Tel: +36 34 513 010 · E-mail: kemkik@kemkik.hu · Web: www.kemkik.hu

Szolgáltatások:

Üzleti partnerkeresés ● Pályázat- és rendezvényfigyelő szolgáltatás ● Elektronikus számlázás ● Ingyenes jogszabályküldés ● Széchenyi Hitel Program hitelkonstrukciónak ügyintézés ● Szervezett kiállítás-látogatás belföldön és külföldön ● KEMKIK-pályázatok a kamarai tagok részére ● Ingyenes megjelenési lehetőség a kamara weboldalán („Ajánlja Magát!”)

VESZPRÉM MEGYEI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

8200 Veszprém, Radnóti tér 1. · Tel: +36 88 429 008

E-mail: vkik@veszpremikamara.hu · Web: www.veszpremikamara.hu

Szolgáltatások:

Pályázati, jogi és hiteltanácsadás ● Szellemi tulajdonvédelem ● Üzleti partnerkeresés ● Hálózati, szakmai együttműködések létrehozása, menedzselése ● Széchenyi Kártya Program ● Okmányhitelesítés (származási bizonyítvány, ATA-Carnet kiállítása ● kereskedelmi okmányok hitelesítése) ● Szakképzés, mesterképzés, pályaaorientáció ● Rendezvények szervezése vállalkozásoknak ● Hírlevelek ● Europe Direct szolgáltatás ● Kamstart: online vállalkozói inkubációs portál

DUNAÚJVÁROSI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

2400 Dunaújváros, Latinovits u. 10.

Tel: +36 25 502 060 · E-mail: dkik@dkik.hu · Web: www.dkik.hu

Szolgáltatások:

Adó-, jogi és pénzügyi tanácsadás ● Pályázati tanácsadás ● Üzleti partnerkeresés ● Rendezvények szervezése ● Szakképzés

KÖZÉP-PANNON REGIONÁLIS FEJLESZTÉSI ZRT.

8000 Székesfehérvár, Zichy liget 12.

Tel: +36 22 315 402 · E-mail: info@kprf.hu · Web: www.kprf.hu

Szolgáltatások:

Fejlesztési tervek megvalósításával kapcsolatos összetett szolgáltatások, valamint az ezekhez kapcsolódó tanácsadás ● Tőkeszervezés, forrásbevonás ● Projektminősítés, elemzés ● Pályázati projektek előkészítése, pályázatírás, hazai és külföldi forrású pénzeszközök befektetésének szervezése, közvetítése ● Uniós forrásból támogatott fejlesztések projektmenedzsmentje ● A cégek tőkeösszetételével, tőkeellátásával, valamint összevonásával, szervezeti átalakításával és megvásárlásával kapcsolatos szolgáltatások, továbbá az ezekhez kapcsolódó tanácsadás ● Hitelképesség vizsgálatával és igazolásával kapcsolatos szolgáltatások

SZÉKESFEHÉRVÁRI REGIONÁLIS VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY

8000 Székesfehérvár, Budai út 9–11.

Tel: +36 22 518 018 · E-mail: info@rva.hu · Web: www.rva.hu

Szolgáltatások:

Vállalkozói mikrohitel nyújtása ● Ingyenes pályázati és jogi tanácsadás ● Pályázatírás, hiteligénylések készítése ● Szakfordítás ● Üzleti tanulmányutak, vásárlátogatások megszervezése ● Eladó ingatlanok adatbázisának használata ● On-line gazdálkodáselemzés ● Üzleti partnerkeresés ● Regisztráció ingyenes vállalkozói adatbázisban ● Képzés: vállalkozói ismeretek, idegen nyelv

KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI REGIONÁLIS VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY

2800 Tatabánya, Fő tér 4.

Tel: +36 34 311 662 · E-mail: info@kem-hvk.hu · Web: www.kem-hvk.hu

Szolgáltatások:

Adó-, jogi és pénzügyi tanácsadás ● Pályázati tanácsadás ● Vállalkozói mikrohitel nyújtása ● Tanfolyamok, tréningek

VESZPRÉM MEGYEI VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY

8200 Veszprém, Komakút tér 3.

Tel: +36 88 424 033 · E-mail: info@veszprem-hvk.hu · Web: www.veszprem-hvk.hu

Szolgáltatások:

Tanácsadó tevékenység ● Mikrohitelvezés

SZÉCHENYI PROGRAMIRODÁK

Európai uniós és hazai pályázati tanácsadás a projektötlettől a pályázatok szakmai és pénzügyi zárásáig. Programirodák elérhetőségei:

8000 Székesfehérvár, Távirida u. 41. · Tel: +36 20 568 6028
E-mail: fejer@szpi.hu

2400 Dunaújváros, Vasmű u. 10/A. · Tel: +36 20 568 6028 · E-mail: fejer@szpi.hu

2800 Tatabánya, Fő tér 4. · Tel: +36 20 380 4995
E-mail: komarom-esztergom@szpi.hu

8200 Veszprém, Rákóczi u. 6. · Tel: +36 20 248 3948 · E-mail: veszprem@szpi.hu

A FEJLESZTÉS ELSŐ LÉPÉSE – AZ INNOVÁCIÓS AUDIT

A kis- és középvállalkozások – és nemcsak a hazai KKV-k – egyik jelentős problémája, hogy nincs kapacitásuk és megfelelő képzettséggel rendelkező belső humán erőforrásuk innovatív projektek azonosítására és előkészítésére. E vállalkozások pályázati aktivitására sok esetben az a jellemző, hogy a kiírásokban szereplő tevékenységeket valósítják meg ahelyett, hogy a fejlődésükhöz, cégük versenyképességének növeléséhez valóban elengedhetetlen fejlesztésekhez keresnének forrásokat. Ezzel szemben a pályázati kiírásokhoz keresnek céges fejlesztési ötleteket, hogy támogatási forrást tudjanak bevonni a cég működésébe, illetve olyan indikátorokat, fenntartási kötelezettségeket vállalnak, amelyek eltéríthetik őket alaptevékenységüktől. A hazai kis- és közepes vállalkozások többségére a rövid távú gondolkodás a jellemző, s a menedzsment figyelmét alapvetően az operatív, napi feladatok kötik le. Ebből következően kevés az olyan vállalkozás, amely több évre vonatkozó, jól definiált fejlesztési elképzelésekkel, konkrét innovációs tervekkel rendelkezik.

Ezt a hiányosságot igyekszik áthidalni az „innovációs audit” szolgáltatás, amelynek során az innovációs audit és projektfejlesztési módszertant elsajátított szakértők, tanácsadók interjúkat, személyes konzultációt folytatnak a cégvezetővel, tulajdonossal vagy a vezető munkatársakkal körülbelül kétszer 3-4 óra időtartamban. A sztenderdizált kérdések segítségével elkészített munkalapok (lásd később) átfogó áttekintést adnak a felkeresett KKV-k célkitűzéseiről és az audit során azonosított innovációs lehetőségeikről. Az audit további kimeneteként rögzítésre kerül továbbá egy innovációs akcióterv, ami további konzultációk során elvezet néhány fejlesztési projekt elindításához, illetve a pályázati források megszerzésére alkalmas projekt meghatározásához.

Az innovációs audit és projektfejlesztés folyamatának áttekintése

Az innovációs audit a vállalkozás által indítani tervezett fejlesztési projektek feltárását célozza, ami optimális esetben megelőzi a hagyományos pályázati tevékenységet. A módszertant fel lehet fogni a pályázati projektek előkészítésének vagy egy-egy KKV többéves innovációs stratégiája kidolgozásának is. Az innovációs audit és projektfejlesztés lépései az alábbiak (1. ábra):

● 1. fázis: Felkészülés

A módszertan első fázisa az innovációs auditra való felkészüléssel indul, amelynek során az audit elvégzésére felkért szakértő jellemzően

szekunder források, a sajtó és különböző internetes információk összegyűjtésével felkészül a vállalkozásból, mielőtt találkozik annak vezetőjével, tulajdonosával vagy vezető munkatársaival és elkészíti több fázisban vele/velük az innovációs audit interjút.

● 2. fázis: Feltárás és a munkalapok kitöltése

A személyes szakértői, konzultációs jelenlétre és aktív facilitációra épülő módszertan második fázisa körülbelül kétszer fél napos időtartamú irányított interjúból áll.

Az első interjú célja a bizalomépítés és a vállalkozás stratégiai helyzetének feltárása. Mivel sok esetben nem publikus témákat, sőt, vállalati titkot, taktikát is érintenek az interjúkérdések, ezért elengedhetetlen egy titoktartási megállapodás megkötése a vállalkozással. A második interjú célja az innovációs lehetőségek előfeltételeinek tíz tényezőcsoport szerinti azonosítása (pl. stratégia, szervezet, kultúra, pénzügyek, szakmai ismeretek).

● 3. fázis: Innovációs akcióterv definiálása

A módszertan harmadik fázisa a konkrét akciók és intézkedések definiálását, azaz az „innovációs akcióterv” közös meghatározását foglalja magában. Az akcióterv az innovációs lehetőségek tömör megfogalmazását jelenti, kiegészítve a pontos cél, a kapcsolódó tevékenységek, valamint a felelősök és a határidők meghatározásával.

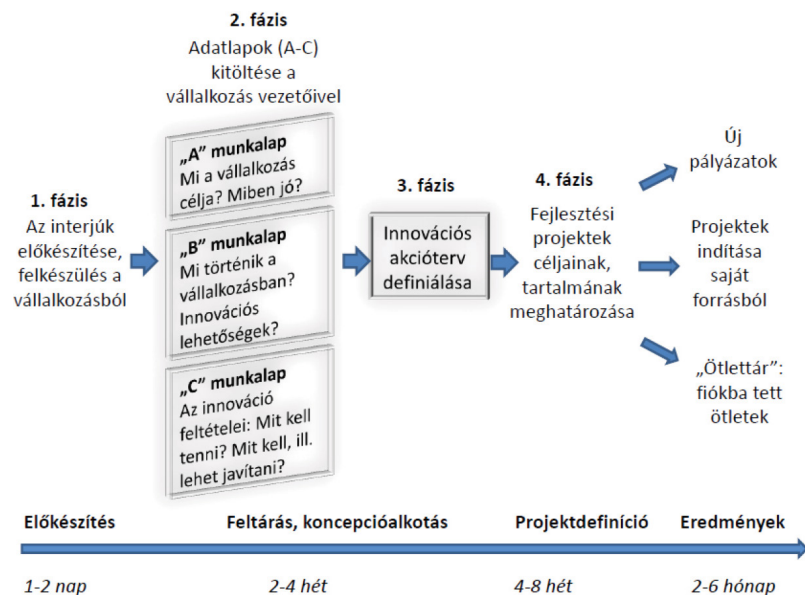
A módszertan alapváltozatát alkalmazó holland Syntens gazdaságfejlesztő szervezet által elvégzett több száz holland KKV esetében lefolytatott minta-auditok tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy a mellékelt munkalapok által tartalmazott információk alapján a vállalkozások vezetése átfogó képet kap a vállalat stratégiájához szorosan kapcsolódó, lehetséges innovációs projektekről, amelyek indítását saját vagy pályázati forrásból elvileg rövid időn belül meg is tudja kezdeni.

● 4. fázis: Projektdefiníció

A vállalati fejlesztési projektek és pályázatok indítását nagymértékben felgyorsítja azok előkészítettsége és a vállalkozás döntéshozói által való elfogadottsága, támogatottsága. A nemzetközi és a hazai projektmenedzsment-gyakorlatban is nagy népszerűségnek örvend a logikai keretmátrix, ami felső szintű, vezetői összefoglalóját adja a megvalósítani tervezett projekteknek. Jelen módszertan is ezt a technikát alkalmazza, amelynek segítségével a feltárt vállalati célokhoz, kihívásokhoz, innovációs lehetőségekhez, valamint azok előfeltételeihez jól igazodó projekttervet lehet előkészíteni.

Mindez a folyamat kb. 2-3 tanácsadónap segítségével akár 4-5 indításra kész projektet is eredményezhet. Természetesen a folyamat hossza és a projekttervek száma nagymértékben függ a vállalkozás mére-





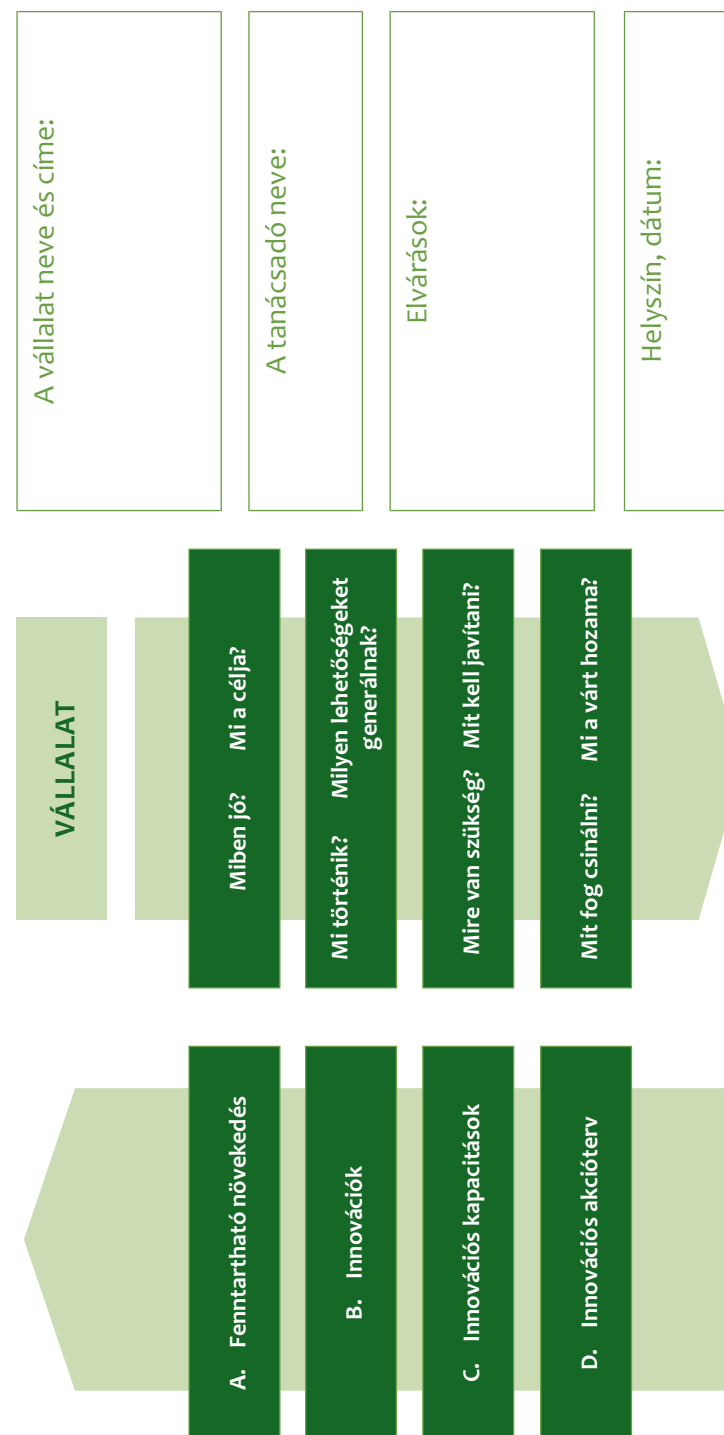
Az innovációs audit és projektfejlesztés folyamata · Forrás: a szerző, Döry Tibor saját szerkesztése

tétől, korábbi innovációs projekt-, valamint pályázati tapasztalataitól is. Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy az innovációs auditon végigkonzultált vállalkozás csak 1-2 év elteltével veszi elő az azonosított fejlesztési javaslatokat a vállalkozás „ötlettárából”, amit időközben a megismert módszerek segítségével önállóan is bővíthet.

A módszertan alkalmazása során azt is érdemes figyelembe venni, hogy a kimondottan innovatív vagy high-tech cégek esetén az audit nem sok újat tud mutatni, ezért az innovációs diagnózis elsősorban több éves termelési, szolgáltatási tapasztalatokkal rendelkező vállalkozások számára hasznos, ahol a tevékenység meglehetősen komplex és a számtalan innovációs lehetőség azonosítása és prioritizálása nem nyilvánvaló még a tulajdonos/ügyvezető számára sem. A módszertan olyan cégek esetében működik jól, amelyek már elérték egy jelentősebb méret nagyságot, ahol több divízió, csoport, osztály is működik önálló vezetés alatt, így az ügyvezető/tulajdonos nem feltétlenül ismeri, vagy nem lát rá azok napi tevékenységére, illetve az innovációs lehetőségekre.

Az innovációs audit és a projektfejlesztési folyamat során az innovációt semmiképpen nem szabad leszűkíteni a technológiai innovációkra.

Az innovációs audit munkalapjai (A holland Syntens gazdaságfejlesztő szervezet módszertana alapján összeállította Döry (2013))



Technológiák és IKT	
Jelenleg	Cél



Számadatok	Jelenleg	Cél
Bevétel (M Ft)		
Hozzáadott érték (M Ft)		
Eredmény (M Ft)		
Export (M Ft)		
Foglalkoztatottak száma, fő		

Termékek és szolgáltatások	
Jelenleg	Cél

MIBEN JÓ A VÁLLALKOZÁS?	MI A VÁLLALKOZÁS CÉLJA?
-------------------------	-------------------------

A. MUNKALAP: FENNTARTHATÓ NÖVEKEDEŚ

B. MUNKALAP: INNOVÁCIÓK

MI TÖRTÉNIK A VÁLLALKOZÁSBAN?	MILYEN LEHETŐSÉGEKET GENERÁL A VÁLLALKOZÁS?
-------------------------------	---

Innovációs lehetőségek Termékek és szolgáltatások	Verseny	Innovációs lehetőségek Piacok és marketing

Ökológiai		Technológiai
Beszállítók	<div> <div>Az Ön vállalkozása</div> <div>Gazdasági</div> <div>Politikai</div> </div>	Vevők, ill. vevők vevői

Demográfiai		Szociális/kulturális
Innovációs lehetőségek Technológiák és IKT	Helyettesítők	Innovációs lehetőségek Szervezet és folyamatok

D. MUNKALAP: INNOVÁCIÓS AKCIÓTERV

D. MUNKALAP: INNOVÁCIÓS AKCIÓTERV

MIT KELL TENNI?
MIT KELL JAVÍTANI, VÁLTOZTATNI?

Stratégia	Szervezet és folyamatok	Szervezet és folyamatok
Megfelelő < -- > Javítani kell	Megfelelő < -- > Javítani kell	Megfelelő < -- > Javítani kell

Pénzügyek		
Megfelelő	Megfelelő	Megfelelő

Ötletek generálása	Ötletek megvalósítása	Új termékek marketingje	Új termékek bevezetése
Megfelelő <--> Javítani kell	Megfelelő <--> Javítani kell	Megfelelő <--> Javítani kell	Megfelelő <--> Javítani kell

MIT FOG TENNI? MI A VÁRT HOZAMA?

A legfontosabb innovációs kihívás és annak megvalósítása				
Innovációs lehetőség	Cél	Tevékenységek	Felelős: ki, mit csinál?	Határidő

Az innovációs képességek erősítése				
Innovációs lehetőség	Cél	Tevékenységek	Felélő: ki, mit csinál?	Határidő

MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete
Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály
8000 Székesfehérvár, Fürdő u. 1. Telefon: (22) 543 479

A kiadásért felel: Dr. Lados Mihály osztályvezető
Technikai szerkesztés: Dr. Baranyai Nóra
Grafika és tördelés: Varga Gábor Farkas
Nyomdai kivitelezés: Kék Elefánt Nyomda, Székesfehérvár
Felelős vezető: Nagy Attila



